vol.57 2010年9月30日

APPROACH

編集責任者：総務部長　大嶋　巖
http://www.jodc.or.jp/approach/
▲バックナンバーが閲覧できます。

APPROACHは、海外各国で専門家として活躍されている方々の指導現場での貴重な体験談を掲載しております。

堤　義昭専門家　Mr. Yoshiaki Tsutsumi

インドネシア　タラカン
派遣期間:　2010/6～2010/11
指導内容:　冷凍エビ及びエビ加工品の品質管理、生産管理に関する技術指導

驚愕させられたこと

私の受入先であるPT. Misaja Mitra社は、1969年に冷凍エビ加工・輸出合弁企業として設立され、以後1983年までカリマンタン島の3工場体制の下、自社船でトロール漁業を操業していました。

その後は、政府によって同海域でのトロール漁業が禁止されたため、買い付けたブラックタイガーエビの加工を主体に切替え、現在に至っています。

以前、エビ積取船で製品を輸出していた際には、干満の差が最大3.9mもあるため、その着岸用として186m×3.9mの桟橋を鉄木（ウリン材）で作り、船の水深を確保していました。

現在はエビ積取船に替わり、工場の桟橋から街のコンテナーヤードまでは、コンテナーを積載した平底運搬船（LCT）を使った積込みに替っています。

当地域の養殖漁民は、スピードボートでしか行けない養殖池堤防に建つ小屋に自身あるいは雇用者を置き、池の管理・エビの密漁防止に備えています。
また、捕獲後の海上輸送途中にも、銃で武装した海賊による盗難防止のために、同じく銃を保有した警官を雇わなければならないと聞き、驚愕させられました。

エビ加工工場の経営は、この様な原料エビ生産者と中間にいるブローカー等の原料供給で成立っていますが、競合者の増加要因以外にその環境及び心理を的確に理解する事が大原則となります。

輸出積込み時には、インドネシア人工場長の指揮により、女性を除いた現地スタッフ全員でコンテナー積込みを行っており、その一体感は素晴らしいものです。

マンネリ化に陥りやすい日々の生産現場でモチベーションを維持し、如何に生産性・利益向上に繋げるかが重要課題で、その手法をアドバイスすることが、私の行う指導の一部であると思っています。

▲工場の責任者、スタッフたちと
（左から2番目が堤専門家）

樋口　学専門家　Mr. Manabu Higuchi

フィリピン　マカティ
派遣期間:　2010/1～2010/12
指導内容:　日本戸建住宅の機能図面作成に関する技術指導

意思疎通のはかり方

赴任当初は、フィリピン人の国民性を予備知識として入れてきたつもりでしたが、公私共に予想以上のサプライズの連続でした。

中学生や高校生が、大人のふりをしているかのような意識レベルの集団に、何度もスイッチが入りそうになりました。

最初は、指導がなかなか成果に結びつかず、どこまでやればいいのか悩んだこともありましたが、今になって考えると「郷に入れば、郷に従え」と海外赴任では何度も見聞きする言葉も、私自身はわかったつもりでも全く出来ていなかったのですね。

そんなつもりがなくても、こちらの都合ばかり押しつけて、彼らの意見や考えを受け入れてなかったことに気付きました。

「なぜ、そうなのか？」「なぜ、出来るのか？」「なぜ、出来ないのか？」「出来るためには、どうしたらよいのか？」と、とことん話すことによって、今まで悩んでいたことを疑問に思う程、彼らのモチベーションと成果が少しずつ上がっていきました。

もちろん、今でもYESかNOは、はっきりさせていますし、時間がかかっても、お互いの主張が理解出来るまで、徹底的に話し合うことにしています。赴任してから8ヵ月になりますが、ようやく彼らと本当の意味で、意思疎通がはかれるようになったと感じています。

彼らに、少なくとも受入企業のスタッフに一番響いたのは、「プロフェッショナルな仕事と意識レベルには、日本もフィリピンも関係ない！」というフレーズだったと思います。語弊があるのは、重々承知しています。

個人的に、精神論はあまり好きではないのですが、結局は人と人ですし、「想い」が通じなければ日本でもフィリピンでもうまくいくわけがないですよね。

指導に来ている私が、逆に彼らから教えてもらうことの方が多い気がします。

▲指導の様子

現地スタッフとの交流

どこの国に行っても、コミュニケーションで最も手っ取り早い方法は、一緒に食事をすることではないでしょうか？

私は、赴任当初から都合がつく限り、現地スタッフと昼食をとるようにしており、たわいもない話でよく盛り上がっています。でも、英語が堪能ではありませんし、タガログ語は全く駄目ですから、最初は苦労しました。

おそらく、赴任当初の成果が結びつかない焦りが、顔にも出ていたのでしょうね。このことも、距離が縮まらないことに輪をかけていた原因だと感じました。

しかし、かなりの時間がかかりましたが、継続して一緒に食事をとったり、定期的に飲み会やカラオケ大会等々、仕事以外での時間を共有していると、仕事では見られない一面を発見することもあり、仕事の視野でしか見ていない自分に気付きました。

もっと、広い視野で見ると様々な発見があり、それがいろんなことに繋がっていくということを、彼らから学びました。仕事を離れれば、お互い無礼講でわからないことは何でも教えてくれます。

ここでもYESかNOは、はっきり言います。

▲現地スタッフたちと（右端が樋口専門家）

今まで近寄りがたいと敬遠されずに、よくここまで来られたと思います。

休日は、ゴルフ、海に、その後、マッサージと公私ともにエンジン全開です！日本人の方からも情報を頂きますが、メインは現地スタッフのネットワークです。

結局、ここでも人対人であり、上も下もありません。
心を開けば、相手も心を開くことに改めて気付かされたので、本当に感謝しています。一人でも多くのスタッフを成長させることで、今まで関わってきた皆さんに恩返し出来ると信じ、残りの指導にあたっていきたいです。

村尾 芳紀専門家　Mr. Yoshinori Murao

ベトナム　ハノイ
派遣期間: 2010/8～2011/1
指導内容: 家電製品取扱説明書の印刷・製本における生産性向上に関する技術指導

指先攻撃と褒めごろし作戦

専門家の任務もトップダウンで指導できれば、計画的に遂行できますが、既設工場の生産現場で結果を出すのは容易ではありません。

機械設備は動いている状態を見る・音を聞く・触る（振動、熱）ことで概ね判断できますが、作業者は「チョット見」だけでは判断できません。

そこで、現地スタッフ全員の顔写真入りの組織表を作ってもらい、これを持って毎日同じパターンで名前を確認しながら、工場を見て歩くことにしました。
最初は意識していたスタッフも、1週間同じパターンで工場を周って歩くと、あまり気に留めなくなりました。

今回は2交代の製造現場のため、2週間実施しましたが、さすがに2週間も同じパターンを繰返すと、個々の作業者の性格が見えてきました。

次の2週間は「指先攻撃」を仕掛けました。
汚れている箇所を指で触り、汚いという表情をあからさまに表わし、注意はせずに顔写真の組織表に記録をします。

そして、次に周った時が大切なポイントです。
指で触ってみて、きれいになっていたら、ニコッと笑います。この時にも、顔写真の組織表と本人を見比べ、記録をします。
これで、本人は安心して仕事に取り組むことができます。
この「指先攻撃」を繰り返すことによって、清掃はほぼ問題ない状態になりました。

その次は「褒めごろし作戦」を行いました。
作業をじっくり見て、良い所を徹底して探し「いいね、いいね」を繰返します。

現場監督者は当然うれしくなりますから、今までよりも打ち解けることができます。叱ってから褒めても効果はないため「3つ褒めて、ひとつ疑問をぶつける（お願いする）」を心がけると、素直に話を聞いてくれます。
このようにして、小さな成功を沢山させます。
成功の積み重ねですから、1ヵ月も経てば結果として現れてきます。現場は、このパターンを繰返せば、ほぼ良い結果がでます。

しかし、管理者でこの手が使えるのは、素直な人だけに限定されます。
素直な管理者でありますようにと、印刷屋だけに神頼みしています。

長谷川　潔専門家　Mr. Kiyoshi Hasegawa

MAJAICO A1プロジェクト
マレーシア　クアラルンプール
派遣期間: 2010/7～2010/12
指導内容: リーン・プロダクション方式導入によるマレーシア・ローカル自動車部品メーカーの競争力強化のための指導（金属プレス加工・プレスライン現場の改善）

私達はMAJAICO

私達はMAJAICO A1プロジェクトと呼ばれ、日本とマレーシアの経済連携協定(EPA)に基づき、自動車部品メーカーの競争力向上のための技術指導を行っています。

専門家は、自動車会社及び部品会社の経験豊富なベテランOB15名で構成されており、Regular programとUpgrade schemeの2本柱で活動しています。

▲受入企業の会社創立記念日
（右端が長谷川専門家）

Regular programは半年を一区切りの改善活動で、8名の専門家が15社を担当し、Upgrade schemeは現地に指導内容が定着するための核になるモデル会社を育成する指導で、5名の専門家が13社を担当しMAJAICOの終わりまで継続的に指導をします。

指導方針はリーンプロダクションシステムを通して、劇的な改善効果と技術移転の総合的体質改善活動です。過去4年間で122社を点から面へ指導し、マレーシア政府や現地自動車工業会からも高い評価を得て、仕上げ段階に入っています。

テーマは、コスト低減のリードタイム短縮、生産性向上、在庫低減、品質向上等広範囲にわたり、最近1年間でマレーシア政府も本格的に国を挙げて受け皿、基盤作りにあたっています。

そして、毎期活動の透明性をモットーに経産省、自工会やJODCへの結果報告会を開催し、アドバイスもいただいております。

▲JODC視察中の指導先改善結果報告会の様子

このような大規模で、しかも確実な技術移転を目的とした政府や業界レベルを巻き込んでの支援は、立上げ当初からの先輩や関係者のご苦労が実を結んできたと敬服しております。

重要課題は、現場作業者が外国人（インドネシア、バングラデシュ、ネパール、ミャンマー等）に依存しており、政府、業界、経営者、管理監督者層にとっても改善後の作業の標準化と維持が難しいことです。

理事長からのエール
東アジアとの関係を一層深める日本の貿易構造

菅野 利徳

一昔前まで「アメリカが風邪に罹ると日本は肺炎になる」等と言われ、我が国の景況は特にアメリカの景気動向に左右される面が強くありました。昨今でも、マスコミや著名なエコノミストですら、我が国の景気見通し等で、アメリカの消費、住宅、雇用等の指標の動きに結びつけて議論する傾向が色濃く残っておりますが、私は、こうした傾向は金融や株式など実体経済とは異なる経済分野についてならともかく、経済成長など実体経済に関わる見通しや戦略に関しては、もっとアジア(とりわけ東アジア)の動向を踏まえた議論、分析がなされても良いのではないかと思っています。

因みに、昨年の我が国の貿易相手国(地域)別シェアーは、下表のようになっており、かねて首位を占めていたアメリカは、数年前から中国に代わり、昨年の輸出入シェアーでみると中国(20.4%)に対しアメリカ(13.4%)と大きく差が開いています。また、ASEAN諸国計(13.9%)もアメリカを上回るシェアーとなっており、トレンドとして見てもアメリカがシェアーを低下させつつあるのに対し、中国、ASEANなどはシェアーを増加させつつあります。注目すべきは、中国、ASEAN、韓国、台湾、香港を加えた東アジアで見ると、シェアーは48.3%と、ほぼ半分を占めており、また、中国、台湾、香港を加えた拡大中国として見ると約3割(28.2%)となっていることです。

JODCが海外に派遣している専門家は、9月はじめで123名おり、その全員がアジア圏で、内トルコ、モンゴル、スリランカの各1人(計3名)を除くと、120名が東アジアでご活躍頂いております。専門家の皆様には、今後の日本経済の成長に深く関わる東アジアの重みを認識頂き、それぞれの派遣先で人脈を広げられ、日本との友好関係強化にも努めて頂くなど、ご活躍頂ければ幸いです。

<2009年の日本の主要国･地域別貿易シェアー (%)>

国･地域	輸出	輸入	輸出入計
アメリカ	16.1	10.6	13.4
EU	12.4	10.7	11.6
東アジア	52.6	43.8	48.3
中国	18.8	22.1	20.4
ASEAN	13.8	14.1	13.9
韓国	8.1	3.9	6.1
台湾	6.2	3.3	4.8
香港	5.4	0.1	2.9
拡大中国	30.4	25.5	28.2
中東	3.7	16.8	10.1
中南米	5.7	3.6	4.7